

マーケティング・マネジメントの 新しいフレームワーク

——7 Cs-COMPASS MODEL の構築——

清水 公一

目次

I 序

II 従来のマーケティングのフレームワーク

III 4Pから4Cへ

IV マーケティング・マネジメントの新しいフレームワーク

V 結

I 序

資本主義の発達に伴って企業は次第に大規模化し、生産が消費を上回るようになった。このような背景から市場を開拓し、市場へ商品を効率的に配給すべくマーケティングが発生した。やがて、マーケティングは企業の経営活動の遂行というマネジアルなものに変わって来た。第二次大戦後はマーケティング・マネジメントの遂行により、市場は拡大し、経済は大きく発展した。しかし、1960年代の後半には高度成長の歪みとして公害問題が発生した。また、この時期には消費者運動も盛んになり、コンシューマリズムの理念が台頭して来た。しかし、これらも1973年のオイル・ショックの影に隠れてしまった。その後、間もなくオイル・ショックから立ち直ったが、1979年、産油国イランの政変により再び石油資源の問題が浮び上がって来た。世界最大の石油産出国サウジアラビアは石油埋蔵量の推定値を2,481億バーレルから1,776億バーレルという

少ない数値に改めた事から、石油の増産には限界があると警告した。そこで、I E A（国際エネルギー機関）は石油を5パーセント節約するという取り決めた。

このような状況から、もはや経済の高度成長は不可能であり、いよいよ低成長時代が到来したと見るべきであろう。そこで、この辺りで、市場拡大を目差して構築されていたこれまでのマーケティング・マネジメントの構造を見直す必要が出て来たのではないかと思う。従って、ここで低成長下におけるマーケティング・マネジメントのフレームワークについて考えてみようと思う。

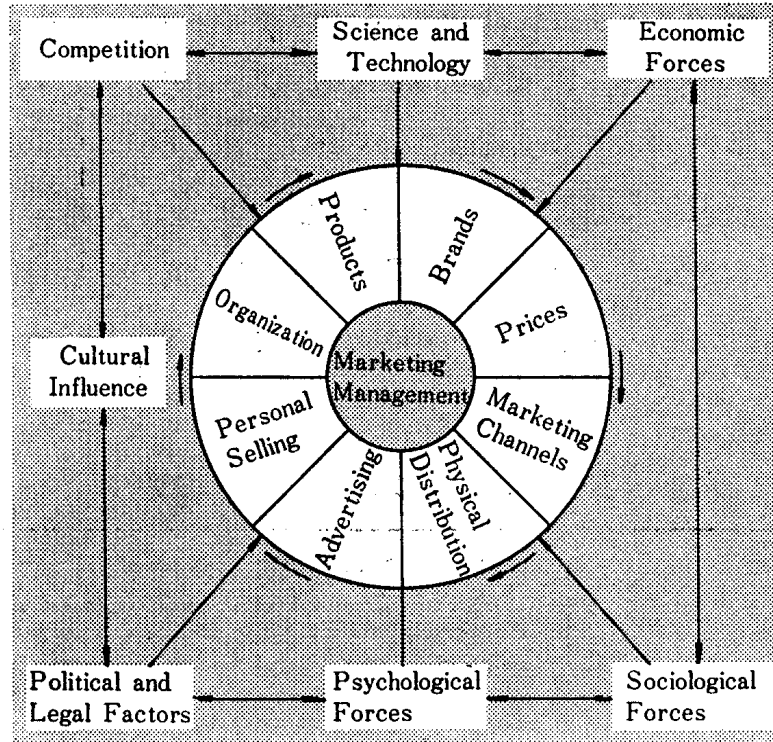
Ⅱ 従来のマーケティングのフレームワーク

低成長下におけるマーケティング・マネジメントについて考察する前に、ここで、従来のマーケティング・マネジメントのフレームワークについて見ておきたいと思う。

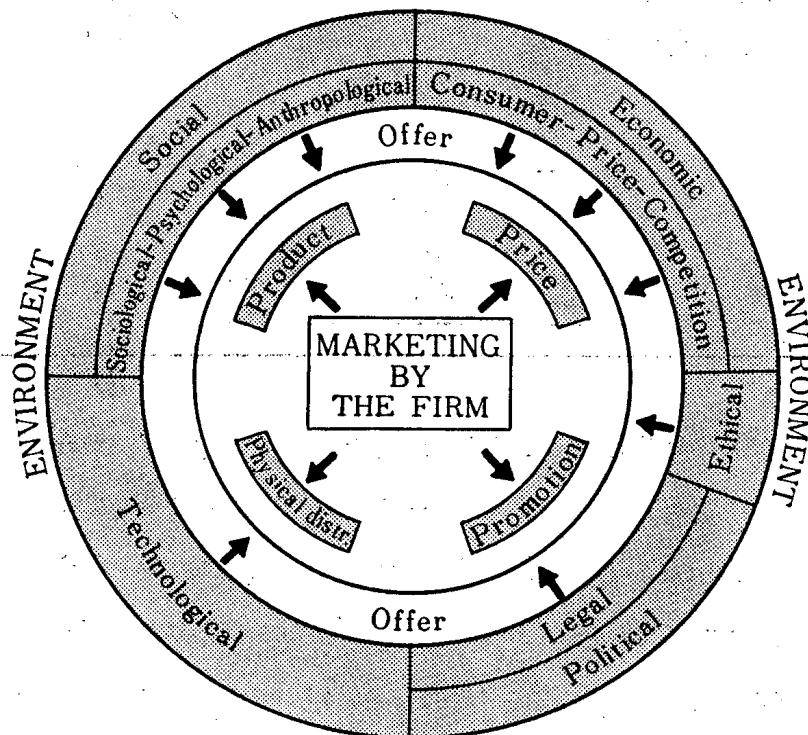
まず、カンディフ (Edward W. Cundiff) とスティール (Richard R. Still) 教授はマーケティング・マネジメントの要因として、① Products (商品), ② Brands (ブランド), ③ Prices (価格), ④ Marketing Channels (流通経路), ⑤ Physical Distribution (物的流通), ⑥ Advertising (広告), ⑦ Personal Selling (人的販売), ⑧ Organization (組織) の8要素を挙げ、また、外部環境には① Competition (競争), ② Science and Technology (科学と技術), ③ Economic Forces (経済的影響), ④ Sociological Forces (社会的影響), ⑤ Psychological Forces (心理的影響), ⑥ Political and Legal Factors (政治的法的要因), ⑦ Cultural Influence (文化的影響) の7要因を挙げている¹⁾。(図-1 参照)

また、ホロウェイ (Robert J. Holloway) とハンコック (Robert S. Hancoch) 教授は、① Product (商品), ② Price (価格), ③ Promotion (促進), ④ Physical distribution (物的流通) の4つのマーケティング活動の要因と、① Social (社会的), Sociological-Psychological-Anthropological (社会学的, 心理学的, 人類学的), ② Economic (経済的), ③ Consumer-Price-Competition (消費者, 価格, 競合), ④ Ethical (倫理的), ⑤ Political (政治的), Legal (法律的), ⑥ Tech-

図—1 カンディフとスティルのモデル



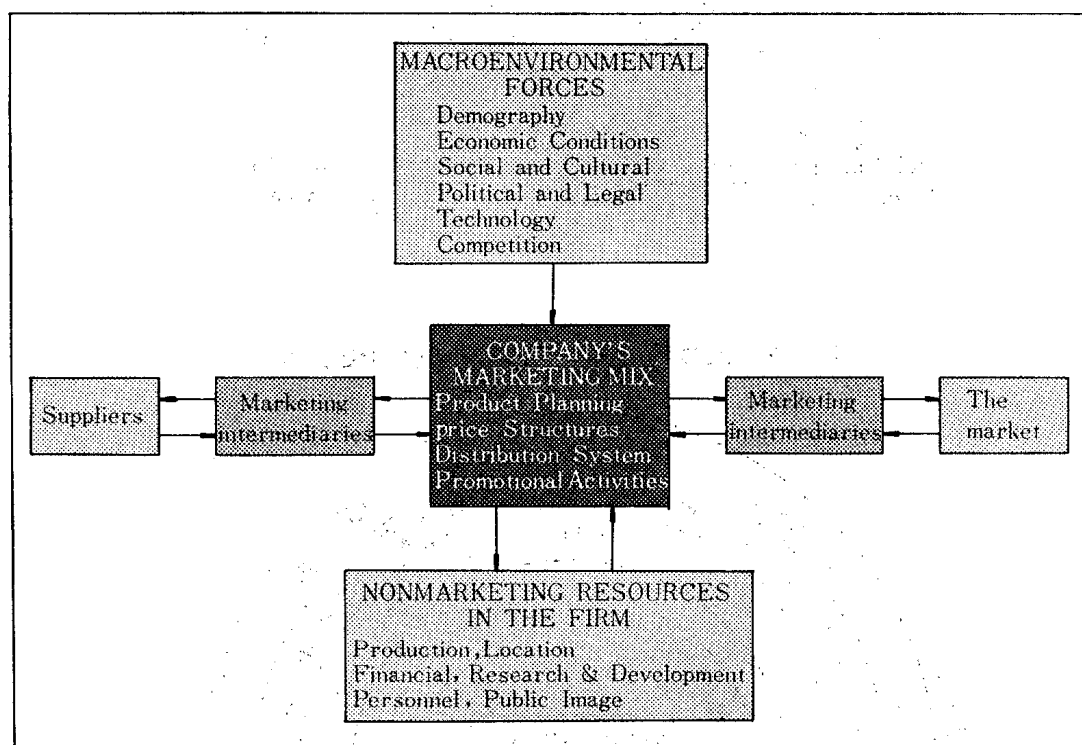
図—2 ホロウェイとハンコックのモデル



nological (技術的) な環境を挙げている²⁾。(図-2 参照)

ウィリアム J. スタントン (William J. Stanton) 教授は企業のマーケティング・ミックス要素として ① Product Planning (製品計画), ② Price Structures (価格構成), ③ Distribution System (流通機構), ④ Promotional Activities (促進活動) の四つ, 環境要因として, ① Demography (人口統計), ② Economic Conditions (経済状況), ③ Social and Cultural (社会的, 文化的), ④ Political and Legal (政治的, 法律的), ⑤ Technology (技術), ⑥ Competition (競合) を挙げている³⁾。(図-3 参照)

図-3 ウィリアム・スタントンのモデル



さらに, プライド (William M. Pride) とフェリル (O. C. Ferrell) 教授は中央に Consumer (消費者) を置き, マーケティング・ミックスは ① Product (商品), ② Promotion (促進), ③ Distribution (流通), ④ Price (価格) であるとし, マーケティング環境は ① Political forces (政治的影響), ② Legal and regulatory forces (法律的, 規制的影響), ③ Societal forces (社会的影響), ④ Consumer movement forces (消費者運動), ⑤ Economic forces (経済的影響),

⑥ Technological forces (技術的影響) であると述べている⁴⁾。(図-4 参照)

ハワード (John A. Howard) 教授はマーケティング・マネジメントの要素について図-5 のように内側の五角形と外側の六角形で説明している。内側の五

図-4 プライドとフェリルのモデル

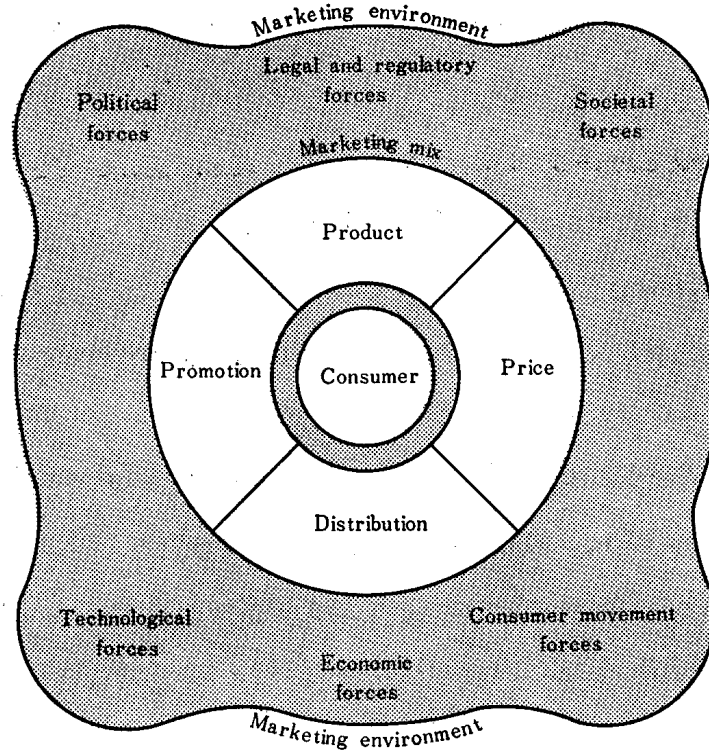
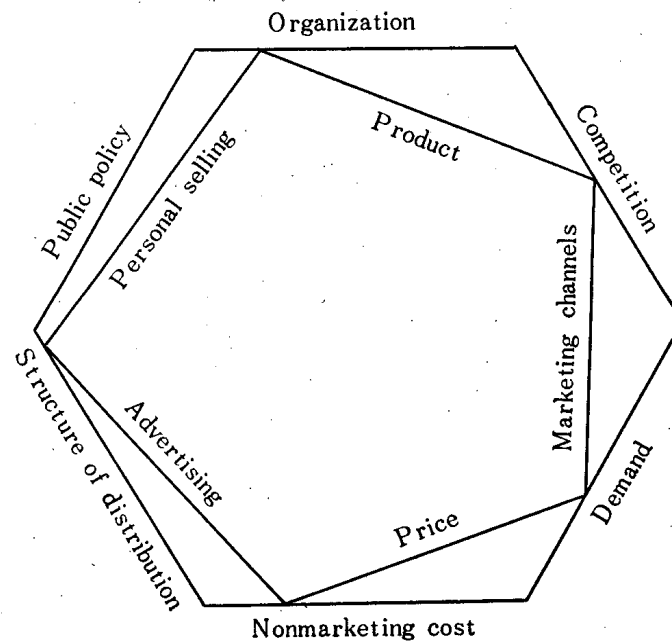


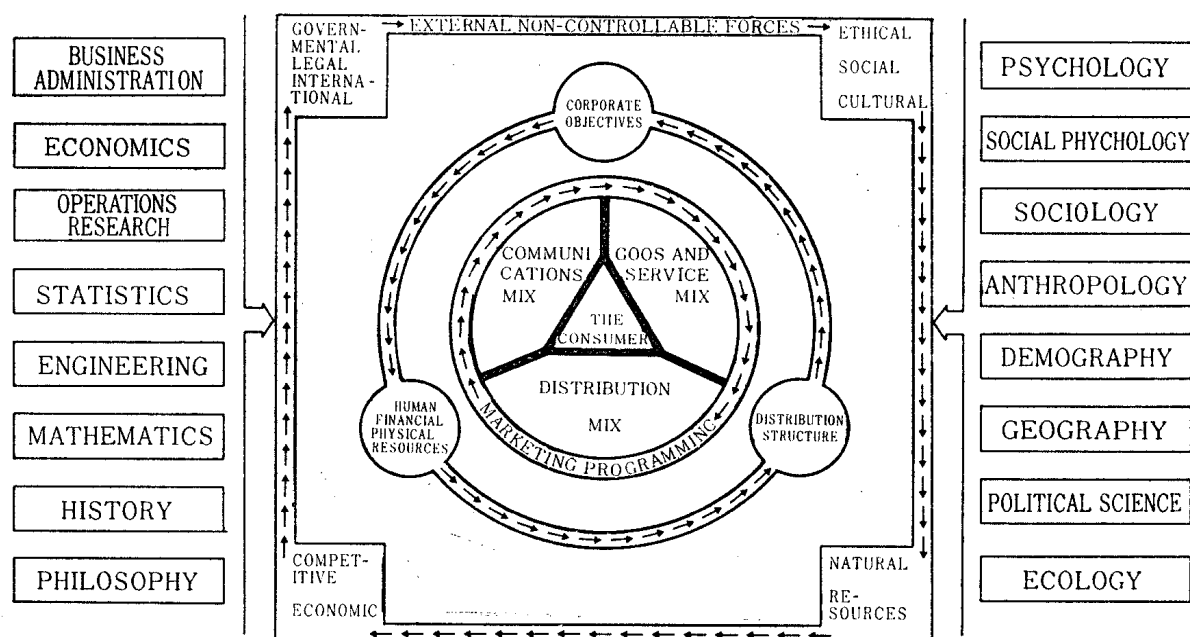
図-5 J. A. ハワードのモデル



角形の五つの辺は ① Product (商品), ② Marketing Channels (流通経路), ③ Price (価格), ④ Advertising (広告), ⑤ Personal selling (人的販売) であり, 外側の六角形の六つの辺は ① Organization (組織), ② Competition (競争), ③ Demand (需要), ④ Nonmarketing cost (非マーケティング・コスト), ⑤ Structure of distribution (流通機構), ⑥ Public policy (公共政策) である⁵⁾。

最初に「マーケティング・ミックス」という用語を使用したボーデン (Neil Borden) 教授はそのマーケティング・ミックス要素として次の11項目を挙げている。① Product planning (Merchandising) (製品計画), ② Packaging (パッケージング), ③ Pricing (価格), ④ Branding (ブランディング), ⑤ Channels of distribution (流通経路), ⑥ Physical handling (Warehousing, transportation) [物的流通 (貯蔵, 輸送)], ⑦ Quantity and quality of personal selling (人的販売の量と質), ⑧ Servicing (サービス), ⑨ Quantity and quality of the other tools of sales promotion (販売促進の他の手段の量と質), ⑩ Kind and quality of marketing-research information (市場調査情報の種類と質), ⑪ Quantity and quality of advertising, including display (陳列を含めた広告の量と質) である⁶⁾。

図-6 レイザーとケリーのモデル



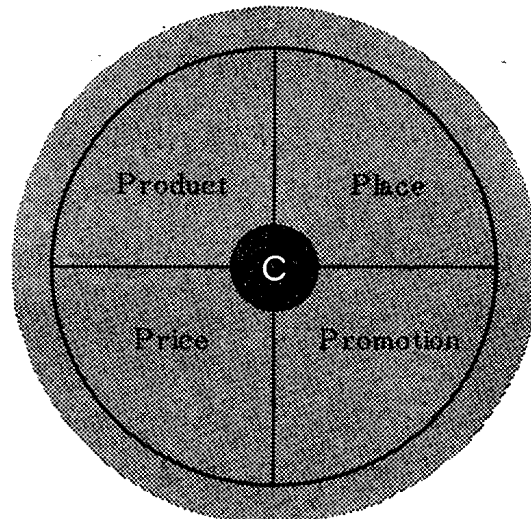
そして、フレイ (Albert Wesley Frey) 教授はマーケティング意思決定変数をまず二つに分け、それぞれに要素を挙ている。つまり、① Offering (提供) — Product (商品), Packaging (パッケージング), Branding (ブランディング), Pricing (価格), Servicing (サービス), ② Methods and tools (方法と手段) — Marketing channels (流通経路), Personal selling (人的販売), Sales promotion (販売促進) である⁷⁾。

レイザー ((William Lazer) とケリー (Eugene J. Kelley) 教授はマーケティング・ミックスを ① Goods and Services Mix (商品-サービス・ミックス), ② Communication Mix (コミュニケーション・ミックス), ③ Distribution Mix (流通ミックス) の三つの要素で説明している。(図-6 参照) そして、外部の統制不可能な要因として、① Governmental, Legal, International (政治的, 法律的, 国際的), ② Ethical, Social, Cultural (倫理的, 社会的, 文化的), ③ Natural Resources (天然資源), ④ Competitive, Economic (競争的, 経済的) を挙げている⁸⁾。

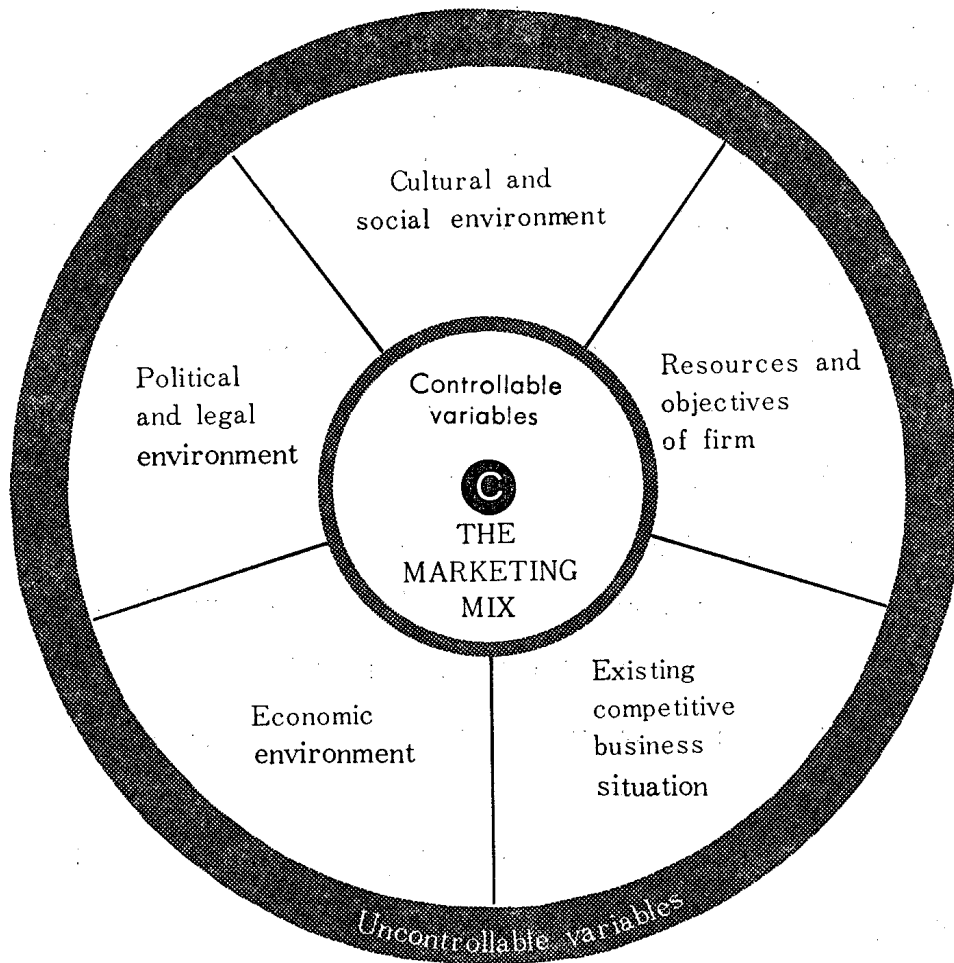
これまで、マーケティング・ミックスと外部環境の八つの例を見て来たが、これらの基本的な見方はマッカーシー教授の 4 P 理論に集約されていると言ってよい。

マッカーシー (E. Jerome McCarthy) 教授はマーケティング・マネジャー

図-7 マッカーシーの 4 P



図—8 マッカーシーのモデル



の統制しうるマーケティング・ミックスの構成要素として、① Product (製品)、② Place (場所)、③ Promotion (販売促進)、④ Price (価格) を挙げている⁹⁾。この考え方は四つとも P で始まる用語で説明しているところから「4P 理論」と言われている。また、マッカーシー教授は統制不可能な外部変数として、① Cultural and Social environment (文化的、社会的環境)、② Resources and Objectives of firm (企業の資源と目的)、③ Existing Competitive business situation (競合企業のおかれている現況)、④ Economic environment (経済的環境)、⑤ Political and legal environment (政治的、法律的環境) の五つの要因を挙げている¹⁰⁾。

Ⅲ 4P から 4C へ

これまで、挙げて来た従来の高度成長時代のマーケティング理論の基本構造として多くの研究者の間で引用されている最もポピュラーなものはマッカーシー教授の4P理論ではなかったかと思う。そこで、この4P理論を追いなが、低成長時代のマーケティングの新構造を考えて行こうと思う。

1. Promotion から Communication へ

“Promotion (促進)”は広告、人的販売促進を含めたマーケティングの重要なツールとして今日マーケターや研究者の間に強く定着している。これまでのように高度経済成長の時代にあってはこれで良いのであるが、今日のように低成長時代を迎えた今、この辺りで、“Promotion”という用語についてもう一度考えて見る必要があるのではないという理由が生じて来た。

“Pro・motion”という用語を再検討する理由の一つは、プロモーションの意味から来る制約である。“Pro・motion”の源義はラテン語の「前へ動かす」¹¹⁾ということである。従って、販売を押し進めるという意味に使われた。やがて、コンシューマリズムが台頭し、闇雲に販売を促進するという姿勢から消費者との対話を重視する方向に変化しては来たものの、これとても長期的に見れば売上げの増進を狙っているのである。いずれにしてもプロモーションは顧客に対して、働きかけをするという強い方向性が感じられる。ところが、今日のように低成長時代においてはガソリンや電気などといったエネルギー商品のように売上増進が必ずしも最終目標にならないというケースが出現して来る。つまりプロモーションどころか“デモーション”を行なわなければならないといった商品も出て来る。このような場合にどうすれば良いか。

第二の理由はカテゴリーによる制約である。最近、企業イメージや企業シンボルの統一というところから、“CI (Corporate Identity)”が注目されて来ているが、これは4Pのどのカテゴリーで処理すべきなのであろうか。また、企業内の情報伝達、これはプロモーションのカテゴリーで扱えるのであろうか。

以上の理由からプロモーションに代わる他の用語を見つけ出すことが必要になって来る。

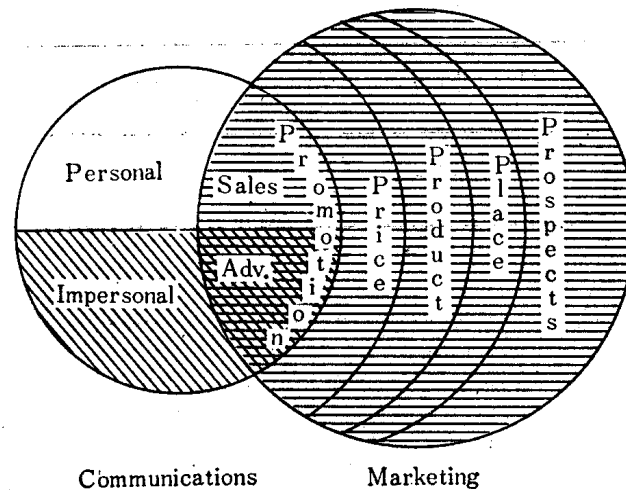
これを解決するのが“Communication”であろうかと思う。プロモーションが顧客の購買を強く方向づけるという動態的なものであるのに対しコミュニケーションは一方への方向性はなく静態的である。プロモーションとコミュニケーションの関係について清水滋教授は「本書でいわんとしている『コミュニケーション』は、従来よりいわれてきた『プロモーション』と、何ら変わるものではないのではないかといった疑問が生ずるかもしれない。だが、両者は概念を異にする。プロモーション（促進活動）は、製品を動かし、販売を動かし、販売を促進する、という、売上げ達成のための手段として意義をもつものであり、その域を出ない。コミュニケーションは、それ自体のなかに目的性を見いだす。もちろん、効果的な対市場コミュニケーションの結果、製品需要が積極的に開発され、企業売上げが増進するという面を無視するものではないけれども、われわれは広告や陳列や人的販売を通じ、供給側が（ものだけでなく）その背後にある理念（ideas）、思想（concepts）といったものまでを需要側に知らせ、その面から無形の社会的価値を生み出す、という側面を重視するのである。」と述べている¹²⁾。

これまで、コミュニケーションという用語は多くの研究者の間で使われている。

ウィリアム・レイザー教授は既にマーケティング・ミックスの要素について“Communication mix”として使っている。コミュニケーション・ミックスとしては説得、広告、人的販売、ディスプレイ、パブリシティ、マーチャンダイジング、販売促進、カタログ等を挙げている¹³⁾。

エドガー・クレーン（Edgar Crane）教授はマーケティング・ミックスのプロモーションの部分とコミュニケーションの一部が重なったところをマーケティング・コミュニケーションとして規定している。図—9のように、コミュニケーションは人的と非人的に分かれており、一部がマーケティングのプロモーションの部分と重なっている。そして、重なった所の人的の面が「販売」、非人

図-9 クレーンのマーケティング・コミュニケーション範囲



Edger Crane, "Marketing Communication," 1972, p. 22.

的の面が「広告」とであると説明している¹³⁾。

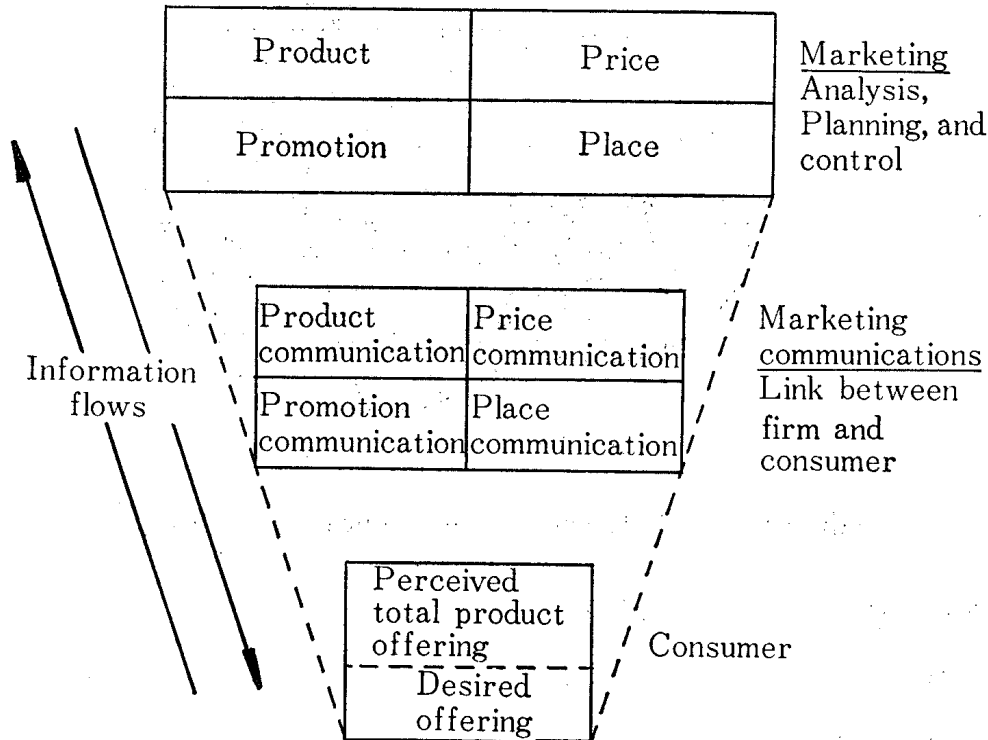
以上の二つの説はマーケティング・コミュニケーションをプロモーションと同一の次元で捉えている。

フレデリック E. ウェブスター (Frederick E. Webster) 教授は、マーケティング・ミックスを ① 商品-サービス・ミックス、② 流通ミックス、③ コミュニケーション・ミックスとした上、マーケティング・コミュニケーションの要素を広告、人的販売、パッケージングおよびブランディング、販売促進およびディスプレイ、PRおよびパブリシティ、小売店のコミュニケーション活動としている¹⁵⁾。

このように、ウェブスター教授もマーケティング・コミュニケーションとプロモーションを同一のカテゴリーとして捉えている。

M. ウェイン・デロジア (M. Wayne Delozier) 教授はマーケティングとマーケティング・コミュニケーションの関係について、図-10のように説明している。デロジア教授はマーケティング・ミックスの四つのPのコミュニケーションに関するものをすべてマーケティング・コミュニケーションであるとしている。そして、マーケティング・コミュニケーションを企業と消費者をつなぐ環であると見ており、情報の流れは企業と消費者の間を相互に流れるとしてい

図-10 デロジアのマーケティング・コミュニケーションのフレームワーク



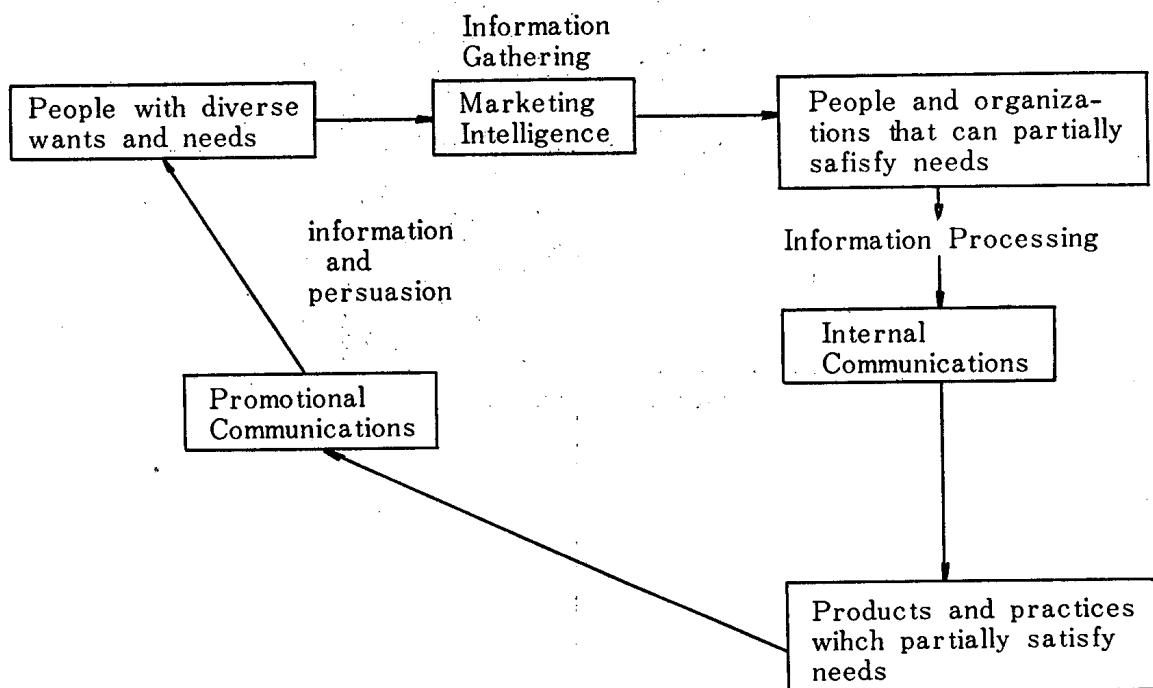
る¹⁶⁾。つまり、コミュニケーションをプロモーションとは異なるカテゴリーで捉えている。

ウィリアム・G・ニクルス (William G. Nickels) 教授はマーケティング・コミュニケーションの枠付について次のように述べている。「マーケティング・コミュニケーションはより効果的に、そして、より効率的に作用するようなマーケティング・プロセスを実現するための情報および説得の相互の交換である。マーケティング・コミュニケーションの説得の流れはプロモーションとして知られている。成功するプロモーションは市場や商品、そしてマーケティング・プロセスにおける関係者に影響を与える要因についての適切な情報に基づいている。従って、理想的なマーケティング・コミュニケーション・プロセスは他のそれぞれの目標達成に大きく影響を与える消費者と企業を合致させるコミュニケーション・システムを持った組織の対話である。マーケティング・コミュニケーション・システムの目的はこのような対話を確立し維持することである。プロモーション・コミュニケーションは全マーケティング・コミュニ

ケーション活動の一要素なのである¹⁷⁾。」と。

ニクルス教授の説はこれまでのマーケティング・コミュニケーションの論者とは異なり、生活者と企業の情報および説得の交換として捉えている。すなわち、生活者を全く企業と対等の位置に置いているのである。そして図-11のようにコミュニケーションのプロセスには生活者の情報と意見を受けるマーケティング情報システムがあり、生活者—企業合意システムがある。その結果はインターナル・コミュニケーション・システムを経て商品システムに反映される。そして、企業から生活者へ情報と説得を促すのがプロモーション・コミュニケーション・システムであるとしている¹⁸⁾。つまり、プロモーション・コミュニケーションは全マーケティング・コミュニケーション・システムの一要素に過ぎないということである。

図-11 ニクルスのマーケティング・コミュニケーションのフレームワーク



そこで筆者は、新しいマーケティング・ミックスにおけるコミュニケーション・ミックスについて次のように捉えてみた。コミュニケーションには“Promotional Communication (促進的コミュニケーション)”と“Static Communication (静態的コミュニケーション)”, External Communication (外部コミュニ

ケーション)”と Internal Communication (内部コミュニケーション) があり¹⁹⁾, 四者の関係は図-12のように表わすことができる。

つまり,

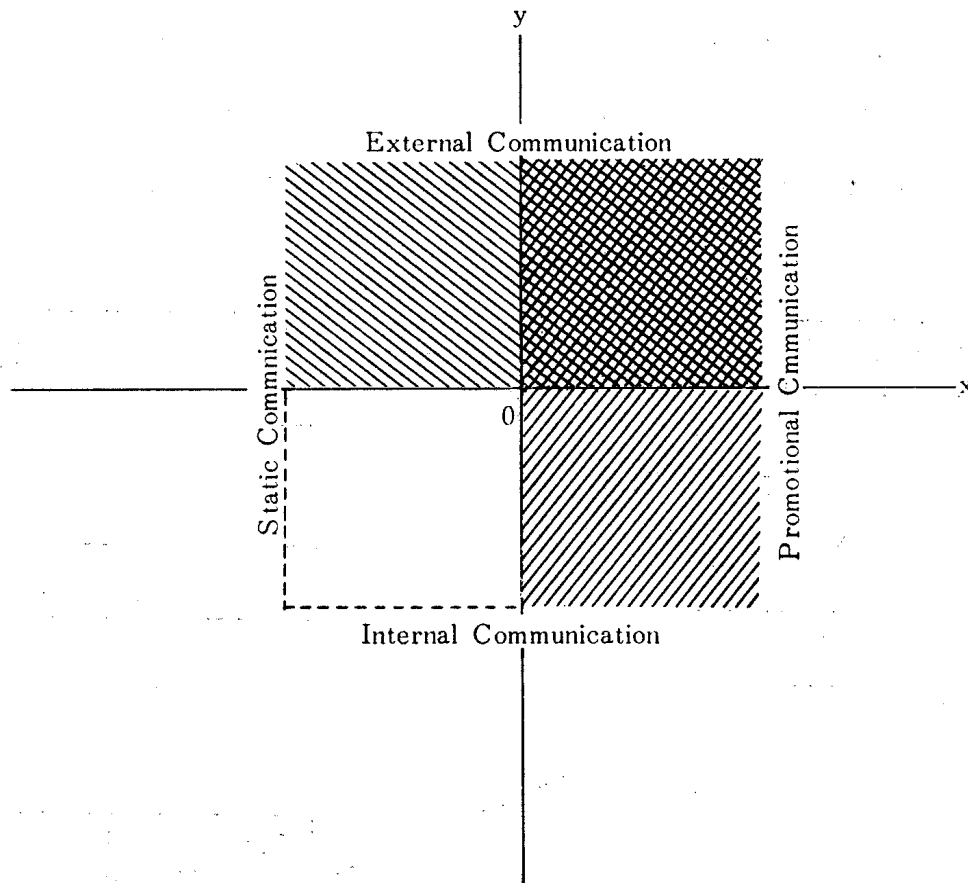
$y > 0$ エクスターナル・コミュニケーション

$y < 0$ インターナル・コミュニケーション

$x > 0$ プロモーショナル・コミュニケーション

$x < 0$ スタティック・コミュニケーション

図-12 コミュニケーション・ミックス座標



そして、この座標上に次のようなコミュニケーション・ミックスの要素が考えられる。①広告、②販売促進、③人的販売、④PR、⑤パブリシティ、⑥コーポリッド・アイデンティティ、⑦パッケージおよびブランド、⑧その他である。

2. Price から Cost へ

“Price (価格)” は製品の価格ということであるから、製品から切り離して、マーケティング・ミックスの四分の一を与えるほどの広範囲に渡るツールとも思えない。現にケリーとレイザー両教授は価格を「商品－サービス・ミックス」に入れて三つのミックス要素にしている。

それよりも重要なことは、これからの節約時代のマーケティングはマーケティング活動で生じるコストを一括して管理するセクションを設置することであろう。つまり、マーケティング・ミックスにおいては“Price mix”というだけでは不十分であり、“Cost mix”にする必要があるということである。

予算配分には過去の実績に基づいて大まかなものから細かいものへと配分して行くブレイク・ダウン法 (break-down method) とマーケティング・プランに基づいた細部のコストを積み上げて総予算を決定するビルド・アップ法 (build-up method) がある。どちらも一長一短があるが、前者は製品部門、広告部門、流通部門等々の各セクションからの突き上げ要求によって、どうしても硬直化した予算配分となりがちである。また、市場環境の変化が激しい場合には不適當である。後者はコスト管理を行なうことによって、プランの修正に対しても柔軟に対処することができる。

このように“Cost mix”は静態的なコスト分析に終るのではなく、その結果に基づいて、価格決定やマーケティング予算編成、それらの修正等々の意思決定を含む動態的なものである。

つまり、①商品価格設定

②マーケティング・コスト分析

③マーケティング・コスト・コントロール

マーケティング・コスト・ミックスにはこのようなものが考えられる。

3. Place から Channel へ

流通ミックスについて、マッカーシー教授は、“Place”²⁰⁾、レイザーとケリー教授は“Distribution mix”²¹⁾、ホロウェイとハンコック教授は“Physical distri-

bution”²²⁾ に、そしてハワード教授は “Marketing Channels”²³⁾ という用語を当てている。そこで、ここでは “Channel” という用語を使用することにした。厳密に言えば、流通は “Channel management” と “Physical distribution” から成っている²⁴⁾ のであるが、この両者を “Channel” で代表することにした。

4. Product から Commodity へ

「商品」の用語について、ケリーとレイザー教授は著書 “Managerial Marketing” の第6章以降で “Goods”²⁵⁾ を使っており、第2章までは “Product”²⁶⁾ を使っている。ハワード教授²⁷⁾や上で挙げたケリーとレイザー教授²⁸⁾は書物の数箇所 “Commodity” という用語を用いている。これは極く一般的な意味に使っている。また、経済学の中でも最も科学性を誇っているマルクスの「資本論」の第1章「商品」の英訳が “Commodity” である。そこで、ここでは “Commodity” を使うことにしたい。

マッカーシー教授²⁹⁾を初め、ほとんどの研究者や実務家は「商品」に対して “Product” を使っているのであるが、“Pro-duct” の、「前に導びき出されたもの」という原義を考えれば、これを売る方法として、“Pro-motion” (原義：前へ動かす) が対応し、“Com-munication” (原義：意味の共有) によって販売し、あるいは購買を控えてもらうような低成長下における商品には、これと対応して “Com-modity” がふさわしいように思う。

図一13 従来のミックス要素と新しいミックス要素

従来のミックス要素	新しいミックス要素
<u>Product</u>	<u>Commodity</u>
<u>Promotion</u>	<u>Communication</u>

つまり、図一13のように従来のミックス要素の場合は “Pro” つまり「前へ」という意味の共通性があり、新しいミックス要素の場合は “Com” という「共に」という意味の接頭語の一致点が見られるのである。

これまで、四つのPで始まるマーケティング・ミックスの要素を他の用語で

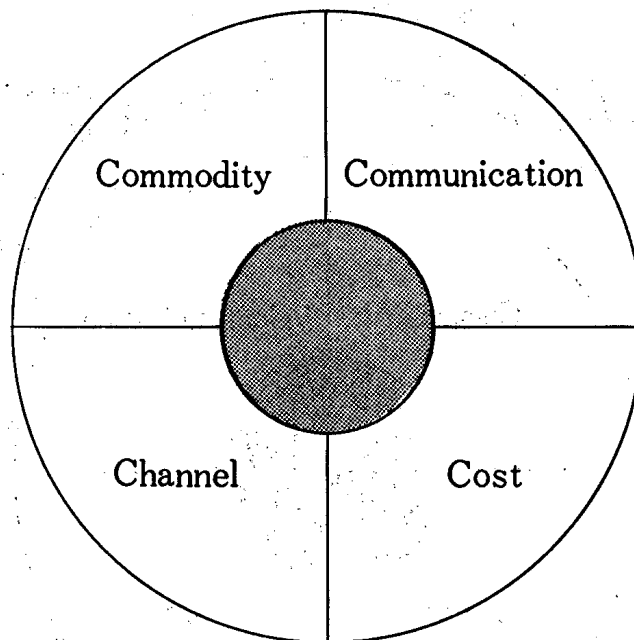
置き替えて来た。ここでもう一度対比しておこう。

図-14 4P理論と新しい用語との対比

4P理論	新しい用語
Product	Commodity
Promotion	Communication
Place	Channel
Price	Cost

さて、図-14をみると、新しい用語がすべて“C”で始まっていることがわかる。そこでこの新しい用語を「四つのC」または「4 Cs」と呼ぶことにしたい。従って四つのCを図示すると図-15のようになる。

図-15 四つのC



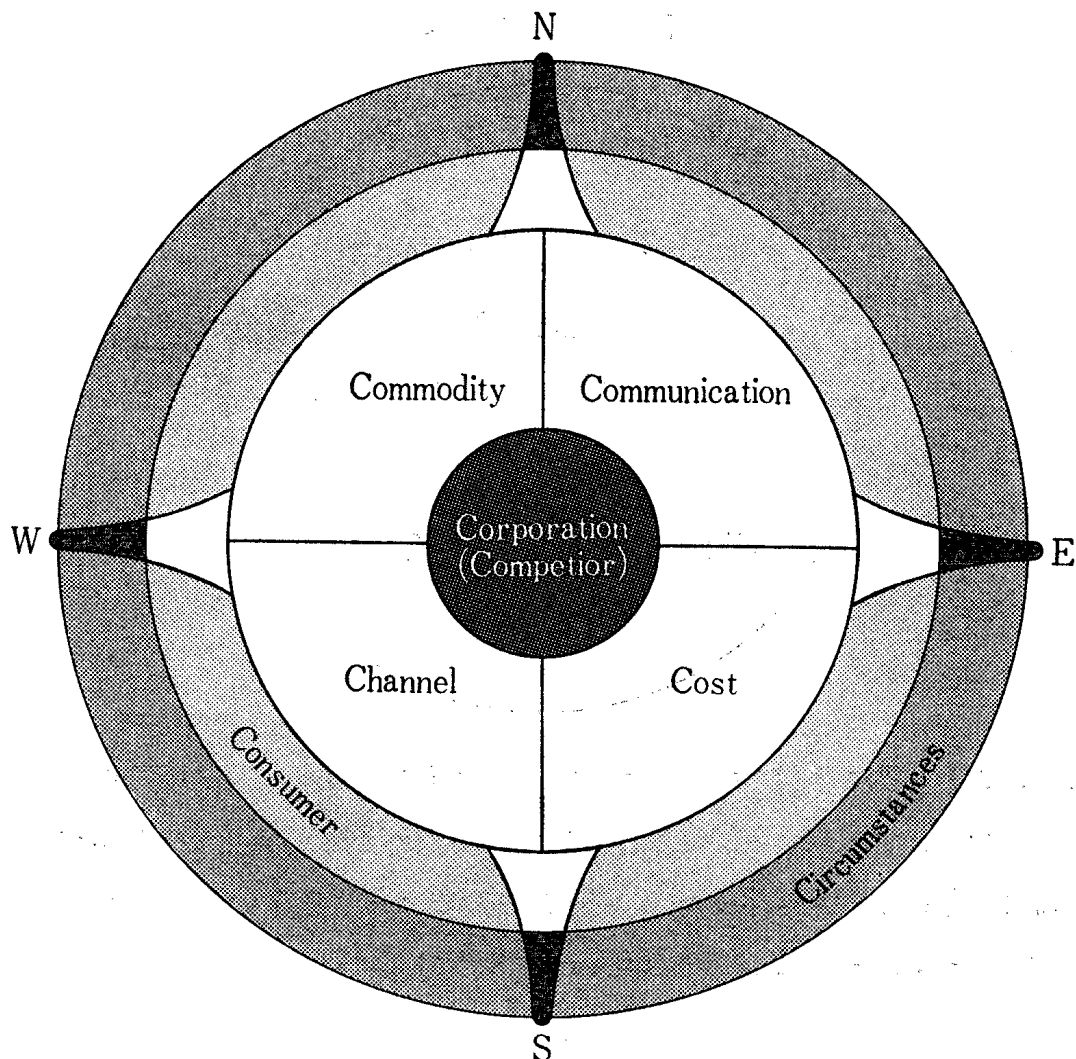
これまで見て来たのはマーケティング・マネジメントの内部変数であったが、マーケティング・マネジメントには統制不可能な外部変数が存在しており、これは重要な考慮要件である。そこで次にマーケティング・マネジメント全体のフレームワークについてみていくことにしよう。

Ⅳ マーケティング・マネジメントの新しいフレームワーク

従来の諸研究者によるマーケティング・マネジメントのフレームワークについては前に挙げておいたとおりであるが、ここで、「四つのCを」を含めた全体のフレームワークを眺めてみたいと思う。

図-16は4Cの考え方に基づくマーケティング・マネジメントのフレームワークである。タイトルが“7Cs-COMPASS MODEL”となっているのは消費者と外部環境への考慮要因を羅針盤の示す四方の頭文字で説明し、全体の変数が「七つのC」で始まる用語から成っていることから付けたものである。この

図-16 7Cs-COMPASS MODEL



ことについては後で説明することにして、まずこの図の中心円から説明していくことにしよう。

1. Corporation と Competition

「四つのC」の中心にあるのが「Corporation (企業, 団体)」である。4 P理論の場合は「Customer (顧客)」が中心になっているが、観念的に見れば確かに顧客が中心であり、その顧客に照準を合わせて攻略しようというようにも受け取られる。しかし、現実的に見れば意思決定の当事者は企業や団体であり、企業がマーケティング・マネジメントを行なうのであり、その対象となるものが企業を取り囲んでいる消費者(生活者)であると捉えることができよう。

誤解が生じないために消費者と企業の間をここで明確にしておかなければなるまい。一見、4 P理論が顧客中心であったものを新しいチャートの場合は顧客を端に持って行き、代りに企業を中心に捉えており、これでは、コンシューマリズムどころか、企業中心の完全に企業サイドに立った見方であると受け取られるかもしれない。しかし、このような見方とは全く反対である。第一の理由は顧客を端にしているのではなく、消費者が企業を取り巻いており、企業が消費者に取り巻かれているということである。むしろ4 P理論の方が顧客が標的に見えてならない。その第二は、企業中心のマーケティングというのではなく、企業がマーケティング活動の遂行者というだけのことである。丁度、円形スタジアムを想定してもらえば良い。企業からも消費者からも見られるのである。企業サイドから見れば「四つのC」のマーケティング・ミックスを通じて消費者と信頼関係を結び商品を買ってもらおうということになるであろうが、消費者サイドから見れば、企業の商品を選択して行くと共に企業の社会に及ぼす影響を監視しているのだということになる。第三の理由は、4 P理論の場合、「四つのP」のマーケティング・ミックスの照準を合わせるのが顧客(Customer) 或いは見込客であるのに対して、「四つのC」のマーケティング・ミックスは消費者(Consumer) 或いは生活者、つまり、市民に対して働きかけるものである。言いかえれば、企業が志向するのは自社商品を購入してくれるであろう見

込客だけではなく、製造過程、販売過程においてなんらかの形で係わり合っている市民であるということである。

また当該企業には立場を同じくする競合会社 (Competition) が存在する。この競合会社の動向も見逃すことができない。ここでは競合会社も他方の企業 (Another Corporation) ということになるので同じ場所に () で示しておいた。つまり競合会社も、それを取り上げてみれば同じように「七つのC」のフレームワークが考えられるということであり、この“Corporation”の円の手前と裏側に幾重にも重なっていると見ればよいのである。

ところで、マーケティング・マネジメントの当事者である企業、団体をフレームワークに入れた理由は、まず第一に企業組織の問題がマーケティング活動を行なうに当たって重要視されるということである。第二は企業目標の設定とそれに基づくマーケティング・プランニングである。第三に、コミュニケーション・ミックスとの関連において、コーポリット・コミュニケーション (Corporate Communication) あるいは、コーポリット・アイデンティティ (Corporate Identity) の問題を処理する必要があるということである。これが企業、団体をフレームワークに入れた理由である。

次に企業が行なうマーケティング・ミックスの要素について見てみよう。企業と消費者の間にあるのがマーケティング・ミックスの要素「四つのC」である。四つのCのそれぞれの意味については前述のとおりである。そこで「四つのC」が互いにどのように係わり合っているか見ていくことにしよう。

2. 四つのCの関係

四つのCはそれぞれが独立して存在するのではない。その関係は図-17のようになる。商品 (Commodity) はコミュニケーション (Communication) と流通経路 (Channel) を通して販売され、その売上を踏まえたコスト管理が行なわれる。太い矢印はそれを表わしている。

キャンベル (Roy H. Campbell) は広告効果に関して「……四つのPはすべてコミュニケーションであり……広告だけで遂行できる独特なコミュニケーション

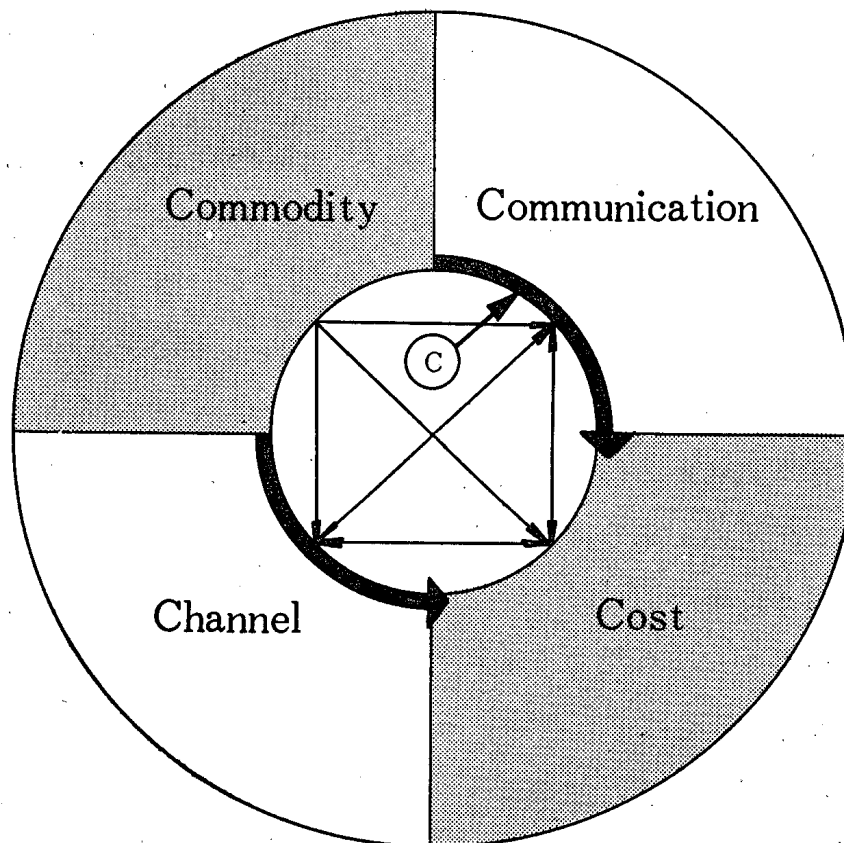
ンの仕事などは一つもない……³⁰⁾」といている。このように四つのCのそれぞれは独立した存在ではなく、全てが影響し合って一つの結果を生み出すのである。ただ、研究領域を細分化する場合は、四つのCのそれぞれがまず最初の区切りと見て良いであろう。

各論における研究対象には完全にそれぞれの「C」に収まるものと、他のミックス領域と跨がるものがある。図-17の細い矢印はミックス領域の跨がる関係を示したものである。

(1) 商品との関係

まず、「商品 (Commodity) を取ってみた場合、次の三つの領域との関係が生じる。第1に、商品コミュニケーション (Commodity Communication) — パッケージ・デザインやブランド・ネーム、品質や量の表示等のように商品自体が情報源となるもの。第2に、商品コスト (Commodity Cost) — 商品の原価、並びに商品に関するマーケティング・コストを踏まえた商品の価格 (Price)。第

図-17 四つのCの関係



3に、商品チャンネル (Commodity Channel)―ケリーとレイザー教授はチャンネル・マネジメントをプロモーション・チャンネルと物的チャンネルに大別しているが³¹⁾、その物的チャンネルに当たる。

以上の三つの内容はコモディティ・ミックスにおける問題であると同時に該当する他のそれぞれのミックスの問題でもある。

(2) コミュニケーションとの関係

次に「コミュニケーション (Communication)」を取り上げてみよう。コミュニケーション・ミックスの他のミックス領域との関連の第1は商品のところで挙げた商品コミュニケーション (Commodity Communication) である。そして第2はコミュニケーション・チャンネル (Communication channel)―ソースからエンコーディングされたメッセージがチャンネルを通して送られ、ノイズの入ったメッセージがデコーディングされレシーバーに到達し、そのメッセージに対して反応を示す。それがフィードバックとなってソースに戻るといったコミュニケーションのプロセスである³²⁾。従って流通経路における情報の流れを意味するものではない。第3に、流通経路コミュニケーション (Channel Communication)―チャンネルのところで説明することにしたい。第4に、コミュニケーション・コスト (Communication Cost)―広告費、(総予算、媒体費、制作費、コミッション、フィー等々)、販売促進費、PR費、パブリシティやCI政策費等々といったマーケティング・コミュニケーションに関する費用。これらの費用を総合的に管理することがコスト・ミックスの問題として重要視されるのである。第5に、価格コミュニケーション (Cost Communication)―商品や陳列棚、あるいは広告に表示されている値段は消費者の購買行動に影響を与える立派なコミュニケーションである。第6にコーポリット・コミュニケーション (Corporate Communication)―企業が消費者に対して経営理念や企業目標、活動内容などを的確に伝えて行くそのようなコミュニケーション活動をいう。

(3) チャンネルとの関係

次にチャンネル (Channel) と他のミックス要因との関係を見てみよう。

第1に、商品チャンネル (Commodity Channel)―すでに商品のところで説明し

たので省略したい。

第2に流通経路コミュニケーション (Channel Communication)―前述のケリーとレイザー教授の言う「プロモーション・チャネル³³⁾」つまり、流通経路におけるコミュニケーション活動や情報の流れを意味する。流通広告や卸・小売業向け販売促進活動等が含まれる。これは同時にコミュニケーション・ミックスにおいても論じられるべき問題である。

第3に、流通コスト (Channel Cost)―流通コストは商品とそれにまつわる情報の流通過程において生じるコストであり、チャネル・ミックスにおいても重要な問題なのであるが、流通コストはマーケティング活動において生じるコストそのものでもあるので次のコスト・ミックスのところで説明したいと思う。

(4) コストとの関係

最後は「コスト (Cost)」についてである。コスト・ミックスと他のミックスとの関係の第1は、商品コスト (Commodity Cost)―これは商品のところですでに説明した。つまり価格に反映するものである。

第2は、コミュニケーション・コスト (Communication Cost)―これもコミュニケーションのところで触れた広告費等々である。

第3は、流通コスト (Channel Cost)―流通コストは上述のコミュニケーション・コストをも包含する広い意味をもち、一般的にマーケティング・コストとして捉えられている。マーケティング・コストにはどのようなものが含まれるかという点、これについてはウィリアム・スタントン教授 (William J. Stanton) が機能別にうまくまとめている。それについては表―1にみることができる³⁴⁾。

第4はコスト・コミュニケーション (Cost Communication)―これには二つの意味が考えられる。その一つは予算や経費に関するコミュニケーション、つまり他のそれぞれのマーケティング・ミックス部門との予算折衝である。柔軟なコスト管理をするためには製品部門、広告部門、販売部門等の密接な打合せが必要である。そのためにも、マーケティング・コスト部門は少なくとも月毎にわかりやすい会計資料を作成し、提示する必要があるであろう。他の一つは価

表—1 販売地域ならびに商品グループに対する機能別コスト・
グループの配分の根拠

——特定の機能コスト・グループは、その機能別コスト・グループの総額に対する“原因となる”関係をもつある測定可能な特性の基礎で諸地域や諸商品のあいだに分配しうる——

機能別コスト・グループ	配 分 の 基 準	
	販売地域に対して	商品グループに対して
1. 販売活動一直接費：セールス給与，刺激的報酬金，旅費ならびにその他の費用	直接費	特別の販売訪問報告書あるいは，その他の特別の研究によって説明された各商品に費やした販売活動時間
2. 販売活動一間接費：営業所費用，販売管理費，販売員訓練費，市場調査費，新製品開発費，販売統計	各セールスマンに等しく負担させる	直接販売時間あるいはプロジェクトによる時間記録に比例
3. 広告：テレビ，ラジオ，看板，新聞，雑誌などのごとき媒体費，広告制作費，広告部給与	直接費，あるいは，媒体発行高記録の分析	直接費：あるいは媒体別スペースや時間の分析，その他のコストは媒体コストに比例
4. 販売促進：クーポン，プレミアムなど消費者プロモーション，値引，購買時点広告，共同広告など	直接費，あるいは，源泉記録の分析	直接費，あるいは，源泉記録の分析
5. 輸送：鉄道，トラック，はしけなど，工場から倉庫まで完成品をはこぶため運送業者への支払，ならびに倉庫から顧客に配送するため運送業者への支払，担当部門コスト	適当率をトン数に乗ずる	適当率をトン数に乗ずる
6. 保管ならびに積出し：倉庫に在庫の保管のための保管料，完成品在庫の保険料や税金，物理的处理，積荷のための労務費や施設費，その他	積出し単位数	平均在庫で占める倉庫スペース，積出し単位数
7. 注文処理：顧客インボイスの作成，運賃計算，信用ならびに集金，現金収入の処理，不良債権の準備，給与，支給物，スペースや施設費	注文ラインの数	注文ラインの数

William J. Stanton, *Fundamental of Marketing*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1971, p. 652.

出牛正芳著「マーケティング管理論」白桃書房，昭52，274頁。

格コミュニケーション，すなわち値段の表示である。これはすでにコミュニケーションのところで見て来た通りである。

第5は，コスト・チャネル (Cost Channel) — 各部門まかせの予算ではなく，マーケティング・コスト部門がマーケティング・コストの総合的管理を行なう場合，マーケティング・プロセスにおいて発生するコストとチャネルを通過する際に変わって行く商品価格を可能な限り把握し，コストのプロセス・チャートとそれを追って，コストのチェックリストを作成しておく必要がある。それは丁度，オートメーション・システムのディスプレイ装置のようなものである。今，どこで，どれだけのコストがかかっているか一覧できるようにし，どこを増やし，どこを削減するかといった判断の資料にするのである。このコスト・チャネルはさらに，ブレイク・ダウンしたものを準備しておくが良いであろう。

コスト管理で注意しなければならないことは，費用の投入額とその効果はすべて相関関係にあるというものではないということである。速効性のあるものもあれば，長期的に観なければ現われて来ないものもある。従って，マーケティング・コスト・マネジャーはコストのわずかな修正についても綿密なコスト分析データを用意すると共にそのデータの判断と，他のマーケティング・ミックス部門の責任者との十分なコミュニケーションの結果，決定することが要求されよう。

以上，マーケティング・ミックスの各要素間に跨がる問題について論述して来た。これまで述べて来たところが，企業内の問題であった。さて，企業活動の志向するところは消費者である。そこで次に消費者について見てみたいと思う。

3. Consumer

企業の回りを取り巻いているのが消費者 (Consumer) である。これは4 P時代ののような市場標的としての顧客 (Customer) ではなく，コンシューマリズムの理念を踏まえた生活者，市民として捉えるものである。勿論この中には見込

客も含まれていなければならない。

そのような意味で、消費者を二つに分けて捉えることができる。その第一は企業の対象とする市場としての見込客と、第二は企業と社会的な関係にある生活者である。前者は企業と直接商品の売買によって結びつく極く限られた人々であり、これまで高度成長時代のマーケティング・マネジメントの狙いとしていたものである。見込客についてはこれまで市場細分化戦略や消費者行動の分析などが行なわれてきているが、コンシューマリズム下における今後も勿論この面の研究は掘り下げていく必要がある。後者は企業と直接売買によっては結ばれていないが、企業やその商品における騒音や廃棄物その他の問題で社会的にかかわりを持っている生活者である。コンシューマリズムの用語が盛んに使われていた1960年代の終りから今日に至るまで、企業が疎かにして来た面である。

従ってこれからの企業は、消費者に対応する場合、見込客と生活者の両面を考慮しなければならない。

そこで、ここでは企業の消費者に対する考慮要件について「North (北)」, 「West (西)」, 「South (南)」, 「East (東)」の四方向を示すコンパスで説明してみようと思う。つまり四方向の頭文字「N」「W」「S」「E」に当てはめてみると、NはNeeds (必要性), WはWants (欲求), SはSecurity (安全性), EはEducation (教育)になる。

(1) Needs (必要性)

Needs (必要性)に関してはこれまで消費者はより便利なものを欲求し、それを必要として来た。そして企業はそれに応じて来た。かつての主婦は、洗濯物の山を眺めて、これを洗ってくれる機械でもできたらいいと思ったにちがいない。また、冷たい飲み物が家に居ながらにして飲むことができたり、なま物の保存ができるものもあったらいいと思ったであろう。そして、ラジオの声だけでなく姿が見えたら楽しいだろうと思ったにちがいない。こういった欲求を電気洗濯機や電気冷蔵庫、テレビが満たしてくれた。これらは消費者にとって便利なものであり、必要なものであった。だからこれまでは「便利な物=必要な

物」という方程式に従って企業はより便利な物を求めて次々と新製品を世に送り出して来た。

だが、消費者は今でもより便利なものを求めているのであろうか。多量の水を必要とする全自動洗濯機、ドアを開けずに氷や冷水が取り出せる冷蔵庫、ブラウン管の片隅にもう一つの画像が視える親子画像のデラックスなカラーテレビ……これらはかつての庶民の夢「三種の神器」の末裔なのである。このようなものは無いよりはあった方が便利ではあるが、しかし必要性を考えた場合、意見は分かれるであろう。

そこで消費者においては必要性の選択が始まる。機能やデザインの必要性の選択は現実にはブランド選択という形で現われる。今日、「消費者の選択する権利³⁵⁾」は消費者保護基本法³⁶⁾でも謳われているところである。企業は消費者の選択をしやすいようにした上で、どのようなものが選択され、どのようなものが不必要とされたかを見極める必要がある。そしてこのような個人のニーズに加えて社会のニーズをも十分考慮し、両面のニーズに合わせたマーケティング活動が必要であろう。

(2) Wants (欲求)

Wants (欲求) についてみると消費者は、これまで生活水準向上への大きな欲求があり、より便利な商品への欲求は一種のステイタス・シンボルとしてそこにつながっていた。テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫の「三種の神器」から Car, Cooler, Color TV の「3C (の神器)」へと消費者は夢を追い、ついにこれらを手に入れることができるようになった。生活水準の向上を目指して、「猛烈」に働いて得たものは交通ラッシュとゴミの山であった事に気づいた人々は「ビューティフル」な生活への欲求へと変化して来たのではないであろうか。

安定成長下にあって、所有欲求の一応満たされた消費者のこれからの欲求は益々多様化して来るに違いない。これからのマーケティングは、多様化した消費者のウォンツを把握し、肌理細かな対応が望まれる。

そこでウォンツを把握するにはまず、最も大きなウォンツは何であるかを見

つけることから始める必要がある。これは企業の姿勢次第で容易に発見できることなのである。というのは、大きな欲求ほど黙ってはいられず消費者は企業に聞き届けてくれと迫るのである。消費者の「意見を聞き入れてもらう権利」はこれまた消費者保護基準法の第13条と15条³⁷⁾に謳われているところである。

従って企業はウォンツとしての消費者の声を聞き入れる積極的な姿勢を持つことが必要であると同時に、声なき声をも汲み上げることが望まれているのである。

(3) Security (安全性)

Security (安全性) は消費者保護の立場から最も考慮しなければならないものである。それには、①安全な商品を②安全に造り③安心して使えるようにする必要がある。

① 安全な商品

身体や生命に危険を及ぼす商品は製造してはならないし、取扱いが不注意なために起る危険についても防止策を講じておかなければならない。

② 安全に造る

商品製造過程における安全には万全の注意が必要である。作業員の安全、地域住民への安全は絶対に守らなければならない。

③ 安心して使える

商品は使えばいつかは壊れる。故障した時に修理体制が整っていないければ、安心して使うことができない。大部分の場合、故障はむしろ保証期間が過ぎてから発生する事が多い。そこで部品の保存を長くし、消費者がいつまでも安心して使えるように努力すべきである。

消費者の「安全である権利」は四つの権利の一つとしてケネディ前大統領の特別教書に謳われているし、我が国でも消費者保護基本法の第7条と14条で取り上げられている³⁸⁾。

(4) Education (教育)

Education (教育) もまた企業にとって重要な考慮要件である。技術革新が進

むにつれて商品は複雑多岐にわたり、消費者の選択や、使用を困難にしている。また販売方法も多様化し、慣れない契約によるトラブルも増加している。こういった中で消費者が賢い選択をし、正しく使用できるように消費者教育が必要になって来る。これは公共の機関や消費者団体に任せておけば良いというのではなく、企業が積極的に取り組んでいかなければならない性質のものである。

これは講師を呼んで行なうようなものだけではなく、情報を知らせるということから実施していかなければならない。前述の四つの権利の一つ、「知らされる権利」を消費者は持っている。また消費者保護基本法第10条は表示の適正化等、そして、第12条は啓発活動及び教育の推進を謳っている。

以上が Consumer（消費者）への企業の四つの考慮要件である。これまで Needs と Wants は消費者が望んでいるものとして気軽に扱われて来たが個人では欲しいけれども社会的にみて不必要だというような物もある。今は何が必要なものであるかを選択する時代、それと同時に、それぞれのニーズがブランドに集約されていることから、ニーズに合ったブランドを選択する時代である。従って、ニーズの選択は企業が把握するだけのものではなく、消費者の“選択する権利”に積極的に働きかける姿勢が必要なのである。

Wants への把握はそれが吹き出して声になっているものが“聞き入れられる権利”をまず認めなければならない。その上で声なき声を把握する必要がある。

Security（安全）には万全の注意が必要である。“安全である権利”は絶対的なものであるという認識を企業は持つべきである。

Education（教育）は消費者を誤った選択や使用による不利益や危険から保護するためにも必要である。消費者の“知らされる権利”に積極的に対処していかなければならない。

さて、このような消費者のニーズやウォンツも経済環境や国の政策によって変化してしまう。そこで企業のマーケティング活動や消費者の価値観に影響を及ぼす外部環境について見てみよう。

4. Circumstances

消費者や企業の外側には統制不可能な諸々の要因として環境 (Circumstances) がある。ケリーとレイザー教授はマーケティング・アクション・システムの外部環境として、①科学的、技術的要因、②ライフ・スタイルおよび生活空間要因、③経済的、政治的要因 (国内および国際)、④倫理的、法律的、社会的要因を挙げている³⁹⁾。またマッカーシー教授はマーケティング・マネージャーのフレーム・ワークとして、①文化的・社会的環境、②企業の資源および目的、③競合的企業現況、④経済的環境、⑤政治的・法律的环境を挙げている⁴⁰⁾。

ここでもまた、N・W・S・E の四つの方向の頭文字に当てはめて説明することができる。N は National and international (国および国際環境)、W は Weather (気象)、S は Social and Cultural (社会的、文化的環境)、E は Economic (経済的環境) である。

(1) 国および国際環境 (National and International Circumstances)

国の環境とは政治や法律である。まず国の政治、地方政治は人の手によってさまざまな政策が直接実施される訳であるから、真面に影響を受ける。選挙は政治家を選ぶのであるから影響がある。選挙の結果、政党の勢力が変われば、これが影響するであろう。政治の中でも特に影響が大きいのは経済政策であろう。それによって景気変動し、直接の影響要因となる。また産業構造政策は産業構造の転換をもたらす、労働政策は賃金問題として影響する。防衛政策、防災対策、交通政策などもマーケティングの外部要因となる。生活に直接関係のあるエネルギー政策や食料政策、そして、環境政策や消費者行政等も影響要因として考えられる。

法律や自主規制はそのままマーケティング活動を制限するものである。直接関係する法律をいくつか拾い出してみると、経済企画庁関係の消費者保護基本法、公正取引委員会関係の私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律 (独禁法)、不当景品類及び不当表示防止法 (景表法)、厚生省関係の薬事法、建設省関係の宅地建物取引業法、通産省関係の不正競争防止法、消費生活用製品安全法、大蔵省関係の租税特別措置法、証券取引法、文部省関係の著作権法、

自治省関係の地方自治法，郵政省関係の放送法，その他にも公害対策基本法等がある。

国際環境は今日では重要な要因である。これからの社会は一国だけでは成り立たない。必ず他の国との係わり合いの中で成り立つのである。国際間の問題としては，資源問題，エネルギー問題，200カイリ経済水域問題，国際通貨問題，軍事問題，貿易問題，国際法の問題，南北問題，東西問題等々がある。

(2) 気象 (Weather)

気象や自然環境は今もって我々人間にとってどうすることもできないものである。商品の販売はまず季節の影響を受ける。天候や温度もその日の売り上げに大きく影響するし，地震ともなれば全てが壊滅する場合もある。また風水害，冷害，干ばつなどは一次産業にとっては手痛い打撃になる。人為的なものでも一度発生させてしまうと中々元に戻せないものとして大気汚染，水質汚濁，放射能汚染，光化学スモッグ等がある。

(3) 社会的，文化的環境 (Social and Cultural Circumstances)

社会的環境はその国の社会制度や社会問題などである。外国に市場を求める場合，この社会的環境を把握しておかなければならない。

社会制度としてはマスコミ，交通，教育，都市，農村，学校，職場，家庭などがある。また社会構成をみると，人口構成，生活水準，社会階層，リファレンス・グループ，平均年齢などがある。

社会問題としては，女性運動，老人問題，医療問題，福祉問題，住宅問題，都市化の問題，地域開発の問題，消費者運動，核家族，などが挙げられる。

文化はその民族が長年耕して来た精神的な土壌である。それは，宗教であり，文学であり，言語であり，芸術である。さらに人々の歴史観，価値観であり，風俗・習慣である。文化は民族の意識の奥深くに流れている歴史であり伝統である。そして，広告への関心も購買慣習も民族の持つ文化によって異なるのである。従って，市場が国際的に拡大されている今日において，その市場における文化を徹底的に分析する必要がある。

(4) 経済的環境 (Economic Circumstances)

経済環境は直ちに影響する要因である。マーケティングは経済システムの一構成要素であるから経済環境の変化はそのままマーケティングの変化につながるのである。マーケティング・マネジメントに影響を及ぼす要因としては、資源問題、エネルギー問題、国際収支の問題、金融・財政政策、景気変動、経済成長などである。

このマーケティングの新しいフレームワークを考えるに至ったのも資源問題から来る経済成長政策の転換によるものに他ならない。つまり高度成長時代から低成長時代に移行したためである。

この N・W・S・E は低成長下におけるこれらのマーケティング・マネジメントの方向を示す羅針盤であるから、マーケターは常にこれらの環境を把握し、その変化に柔軟に対処できるようにする事が必要ではないかと思う。

V 結

以上で低成長下におけるマーケティング・マネジメントの新しいフレームワークについて説明して来た。これまで見て来たように、マーケティング・マネジメントの考慮要因として、①まず中心に当事者である Corporation (企業・団体) と、同じ立場にある Competitor (競合会社) を置いた。次に、その企業の行なうマーケティング・ミックスの要素は「四つの C」で説明することができた。すなわち、②Commodity (商品)、③Communication (コミュニケーション)、④Channel (流通経路)、⑤Cost (コスト) である。その周囲を⑥Consumer (消費者) が取り巻いている。消費者への考慮要件は N (北)、W (西)、S (南)、E (東) の四方向を示すコンパスとして説明することができた。N=Needs (必要性)、W=Wants (欲求)、S=Security (安全性)、E=Education (消費者教育)、またケネディ前大統領の「消費者の四つの権利」もそこに当てはめて考えて来た。ここまでのマーケティング・マネジメントの統制可能な要因 (Controllable factor) であった。この回りには統制不可能な要因 (Uncontrollable factor) として ⑦Circumstances (環境) がある。この要因も N・W・S・E の四方向を示すコンパスとして説明することができる。N=National and international circum-

stances (国および国際環境), W=Weather (気象・自然環境), S=Social and cultural circumstances (社会・文化環境), E=Economic circumstances (経済環境)である。

このようにマーケティング・マネジメントの考慮要因は七つのCで始まる用語で説明でき、「消費者」と「環境」への考慮要因がN・W・S・Eの羅針盤(Compass)の形をとっているところから、この新しいマーケティング・マネジメントのフレームワークを“7Cs-COMPASS MODEL”と呼ぶことにしたいと思う。MODELと呼ぶ訳は、これにサブシステムを完備すれば一つのマーケティング・システム・モデルになるからである。

このモデルの最大の特徴は①マーケティング・コスト部門を設置して「コスト」の一括管理の必要性を説明している点と、②顧客への強い働きかけを示す動態的な「プロモーション」をデモーションをも含めた静態的な「コミュニケーション」に変え、従来のカテゴリーでは説明できなかった「コーポリット・コミュニケーション」や「コーポリット・アイデンティティ」という重要な問題をこの「コミュニケーション・ミックス」のところで扱うことができるという点、③このマーケティング・ミックスの「四つのC」はそれぞれ単独に存在するのではなくて、互いに他のミックスとのマトリックスとして捉えることができるということである。そして、④消費者については単なる見込客の域を脱し、コンシューマリズムの理念における生活者あるいは市民として捉えることができたということである。

最後に、低成長というまったく新しい段階を迎えた経済環境下にあって、この“7Cs-COMPASS MODEL”が本当の意味でマーケティング・マネジメントの羅針盤となるよう、今後さらに、このモデルのサブシステムを深く掘り下げて行きたいと思う。

注 1) Edward W. Cundiff and Richard R. Still, “Basic Marketing—Concepts, Decisions, and Strategies,” second edition, Prentice-Hall, Inc., 1971, pp. 72—74.

2) Robert J. Holloway and Robert S. Hancoch, “Marketing in a Changing

- Environment*," John Wiley & Sons Inc., 1968, pp. 20—27.
- 3) William J. Stanton, "*Fundamentals of Marketing*," Fifth edition, McGraw-Hill, Inc., 1978, p. 33.
 - 4) William M. Pride and O. C. Ferrell, "*Marketing—Basic Concepts and Decisions*," Houghton Mifflin Company, 1977, pp. 19—26.
 - 5) John A. Howard, "*Marketing Management—Operating, Strategic, and Administrative*," third edition, Richard D. Irwin, Inc., 1973, pp. 14—23.
 - 6) Neil H. Borden and Martin V. Marshall, "*Advertising Management—Text and Cases*," revised edition, Richard D. Irwin, Inc., 1959, pp. 23—24.
 - 7) Albert Wesley Frey and Jean C. Halterman, "*Advertising*," fourth edition, The Ronald Press Company, 1970, p. 20.
 - 8) William Lazer and Eugene J. Kelley, "*Managerial Marketing—Perspectives and Viewpoints*," revised edition, Richard D. Irwin, Inc., 1962, pp. 600—602.
 - 9) E. Jerome McCarthy, "*Basic Marketing: A Managerial Approach*," fifth edition, Richard D. Irwin, Inc., 1975, p. 76.
 - 10) *ibid.*, p. 37.
 - 11) James F. Engel, Hugh G. Wales and Martin R. Warshow, "*Promotional Strategy*," Richard D. Irwin, Inc., 1967, p. 1.
 - 12) 清水滋著「コミュニケーション・マネジメント」同文館, 昭和47年, 15—16頁。
 - 13) William Lazer, "*Marketing Management—A Systems, Perspective*," John Wiley and Sons, Inc., 1971, p. 17.
 - 14) Edgar Crane "*Marketing Communications: Decision-Making as a Process of Interaction Between Buyer and Seller*," second edition, John Wiley & Sons, Inc., 1972, pp. 21—22.
 - 15) Frederick E. Webster, Jr., "*Marketing Communication: Modern Promotional Strategy*," The Ronald Press Company, 1971, pp. 16—34.
 - 16) M. Wayne DeLozier, "*The Marketing Communications Process*," McGraw-Hill, 1976, pp. 166—169.
 - 17) William G. Nickels, "*Marketing Communications and Promotion*," Grid, Inc., 1976, p. 5.
 - 18) *ibid.*, p. 31.
 - 19) Promotional Communication は販売増進を目的としたものであり, Static Communication は販売増進に無関係か購買の抑制を目的としたもの。External Communication は企業や団体が外部に対して行なうものであり, Internal Com-

munication は企業や団体内部のコミュニケーション活動である。

- 20) E. Jerome McCarthy, op. cit., p. 76.
- 21) William Lazer and Eugene J. Kelley, op. cit., p. 601.
- 22) Robert J. Holloway & Robert S. Hancoch, op. cit., p. 21.
- 23) John A. Howard, op. cit., p. 16.
- 24) Eugene J. Kelley and William Lazer, "*Managerial Marketing: Perspective and Viewpoints*," A Source Book, third edition, Richard D. Irwin, Inc., 1967, p. 126.
- 25) ibid., pp. 417—490, 503—504.
- 26) ibid., p. 15, 30, 90, 126.
- 27) John A. Howard, "*Marketing Management: Analysis and Planning*," revised edition, Richard D. Irwin, Inc., 1963, p. 338.
- 28) Eugene J. Kelley and William Lazer, third edition op. cit., pp. 66—67, p. 127.
- 29) E. Jerome McCarthy, op. cit., p. 76.
- 30) Roy Hilton Campbell, "*Measuring the Sales and Profit Results of Advertising: A Managerial Approach*," Association of National Advertisers, Inc., 1969.
八巻俊雄訳「広告効果の測定法」日本経済新聞社, 昭46, 50—53頁。
- 31) Eugene J. Kelley and William Lazer, third edition op. cit., p. 126.
- 32) 清水公一稿「広告とコミュニケーション・プロセス」, 宇野政雄監修片山一郎, 田中利見, 清水公一著「現代広告論」, 実教出版, 昭53, 67頁。
Frederick E. Webster, Jr., op. cit., pp. 35—50.
- 33) Eugene J. Kelley and William Lazer, third edition op. cit., p. 126.
- 34) William J. Stanton, "*Fundamentals of Marketing*," third edition, McGraw-Hill, Inc., 1971, p. 652.
出牛正芳著「マーケティング管理論」白桃書房, 昭52, 274頁。
- 35) ケネディ前大統領の特別教書で述べられている消費者の「四つの権利」の一つ。
- 36) 消費者保護基本法では第8条・計量の適正化, 第9条・規格の適正化等, 第10条・表示の適正化等, 第11条・公正自由の競争の確保等, 第14条・試験検査等の施設の整備等がこれに当たる。
清水公一稿, 前掲書, 82—84頁。
- 37) 消費者保護基本法第13条・意見の反映, 第15条・苦情処理体制の整備等。
- 38) 第7条・危害の防止, 第14条・試験検査等の施設の整備等。
- 39) Eugene J. Kelley, William Lazer, "*Managerial Marketing—Policies, Strategies, and Decisions*," Richard D. Irwin, Inc., 1973, p. 8.
- 40) E. Jerome McCarthy, op. cit., p. 37.